Raiffeisen BANK
Raiffeisen Bank Polska S.A.
Jaka jest różnica między wygranym i przegranym życiem zawodowym?
Pielęgnuj swoje marzenia. Trzymaj się swoich ideałów. Maszeruj śmiało według muzyki, którą tylko ty słyszysz. Wielkie biografie powstają z ruchu do przodu, a nie z oglądania się do tyłu.
/ Paulo Coelho // Alchemik
Zbigniew Mendel
OD PRZEDSTAWICIELA HANDLOWEGO DO PREZESA SPÓŁKI GIEŁDOWEJ,
czyli co robić i czego unikać, aby osiągnąć zawodowy sukces
one press
EXCLUSIVE

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Magdalena Dragon
Projekt okładki: Magdalena Stasik

Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: *onepress@onepress.pl*
WWW: *http://onepress.pl* (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
http://onepress.pl/user/opinie?odpdop
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-246-3529-0

Copyright © Helion 2012

Printed in Poland.

• Kup książkę
• Poleć książkę
• Oceń książkę

• Księgarnia internetowa
• Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

Wprowadzenie **8**

Rozdział 1. Cenzus wykształcenia — mit czy faktyczne źródło przewagi konkurencyjnej na rynku pracy? **12**

1.1. Studia techniczne, ekonomiczne, humanistyczne? W poszukiwaniu optymalizacji 19

1.2. Studia w Polsce — kompleks, determinizm ekonomiczny czy świadomy wybór? 24

1.3. MBA — uzasadniona, racjonalna potrzeba czy zbędny snobizm o marketingowym charakterze? 30

1.4. Kształcenie ustawiczne: mądrość osiągamy z wiekiem, największą z wiekiem... od trumny 34

1.5. Firmy edukacyjno-szkoleniowe: nie wszystko złoto, co się świeci 36

1.6. Nie samą szkołą żyje człowiek 38

Rozdział 2. Rekrutacja — obiektywny proces czy coś więcej? **42**

2.1. Wybieraj i daj się wybrać tylko z pełną świadomością skutków 43

2.2. Relatywizm wyborów i decyzji — pozorność porażek 47

2.3. Standardy i etyka Twoim uniwersalnym drogowskazem 50

2.4. Przewaga konkurencyjna w procesie rekrutacji i jej determinanty 53

Rozdział 3. Start w biznesie — czyli wykorzystaj swoją szansę **58**

3.1. W biznesie jak w życiu — szanse są wszędzie 59

3.2. Cokolwiek robisz, wykonuj to dobrze i lepiej; myśl, analizuj oraz planuj 61

3.3. Skóra, fura i komóra — nie zapominaj o priorytetach 64
3.4. W biznesie jak w Legii: kto nie maszeruje, ten ginie 66
3.5. Starych przyjaciół szanuj, nowych zdobywaj i umiejętnie dobieraj 68

Rozdział 4. Od wykonywania, przez kierowanie, do zarządzania 72
4.1. Awans — czyli jak osiągnąć sukces w hierarchii 72
4.2. Cechy dobrego kierownika — teoria czy/i praktyka 76
4.3. Osobowość a sukcesy kierownicze 81
4.4. Czy Fayol miał rację? — umiejętności kierownicze i ich ewolucja 85
4.5. Wychowanie następców to Twoja powinność 87

Rozdział 5. Relacje przełożony - podwładny, czyli jakim być szefem 94
5.1. Wiarygodność wzmocniona przykładem osobistym 95
5.2. Promuj dobrych i zdolnych, choć nie tylko młodych 97
5.3. Komunikacja i informacja zwrotna kluczem do sukcesu 100
5.4. Delegowanie uprawnień 105
5.5. Liczby i wskaźniki analizuj zawsze przez pryzmat człowieka 107
5.6. Uwłaczająca prywata — trąba powietrzna Twojego autorytetu 110

Rozdział 6. Firma państwowa — firma prywatna — firma zagraniczna: różnice i podobieństwa z punktu widzenia pracobiorcy, kierownika i zarządzającego 116
6.1. Od królestwa procedur po spontaniczną intuicję 117
6.2. Wynik nie musi być najważniejszy, czyli korygujący mechanizm polityki 121
6.3. Nic nie trwa wiecznie — stabilność zatrudnienia i zarządzania 124
6.4. Ulotny czar korporacji, optymalna droga zawodowej kariery 129

Rozdział 7. Relacje z partnerami społecznymi i otoczeniem biznesowym 134
7.1. Kooperacja — konfrontacja — konsensus — relacje ze związkami zawodowymi i radą pracowniczą 135
7.2. Trudne partnerstwo — relacje z samorządem lokalnym 143
7.3. Organizacje pracodawców — towarzystwa wzajemnej adoracji czy realna siła? 146
7.4. Biznes a środowiska naukowe 148
7.5. Nie masz potencjału, aby zbawić świat, czyli relacje z organizacjami pożytku publicznego 151

Rozdział 8. Proces upadłości i debiut giełdowy — antypody tego samego procesu zarządzania 156
8.1. Dlaczego firmy upadają i jaki w tym udział mają zarządzający? 157
8.2. Po co przedsiębiorstwa „idą" na giełdę i jaka w tym zasługa kierowników? 164
8.3. Czy debiut giełdowy i proces upadłości mają wymiar edukacyjny dla kierownika? 172
8.4. Kierowniku, w obu procesach zważaj na reputację i pamiętaj o odpowiedzialności 175

Rozdział 9. Nie możesz i nie chciej być sam — jak budować zespół zarządzający 182
9.1. Ambicja — lojalność — zaufanie, czyli alfabet tworzenia zespołu 183
9.2. Zespół świadczy o Tobie — kompetencje i zadania kierownika 186
9.3. Dyktator czy „primus inter pares" — style zarządzania zespołem 190
9.4. Synergia w zespole jako fundament jego sukcesów 194

Rozdział 10. W czym jesteś najlepszy — czyli domeny zastrzeżone prezesa 200
10.1. Czy naprawdę warto manifestować, że wszystko Ci wolno? 201
10.2. Zarządzanie z „tylnego siedzenia" — maniera czy uzasadniona konieczność? 203

10.3. Pomagaj tam, gdzie możesz, angażuj się osobiście jedynie tam, gdzie musisz 206
10.4. Twoja główna domena — nielimitowana odpowiedzialność 213

Rozdział 11. Właściciel to nie Bóg — ma rację tylko do czasu 220
11.1. Granice optymalizacji podatkowej 220
11.2. Różnice percepcji — różnice interesów — zróżnicowana odpowiedzialność 225
11.3. Własność kapitału a zarządzanie 229

Rozdział 12. Rodzina Twoim największym kapitałem... choć bez przesady! 236
12.1. Arystotelesowski złoty środek, czyli równoważność priorytetów 236
12.2. Nepotyzm — wstydliwy fakt, niezbywalne prawo czy publicystyczna fikcja? 240

Rozdział 13. Jak nie zwariować — czyli podwójne życie prezesa 246
13.1. Poczucie humoru jako metoda na rozładowanie napięcia i stresu 247
13.2. Nie tylko biznesem żyje prezes — znajdź czas na Twoje pasje i zainteresowania 250

Zakończenie 256

Notatka o autorze 259

Bibliografia 261

Rozdział 2.
Rekrutacja — obiektywny proces czy coś więcej?

Proces rekrutacji to obszar zainteresowania i aktywności biznesowej prawie 3 tys. działających w Polsce podmiotów gospodarczych. To rynek, którego wartość — jedynie w odniesieniu do tzw. rekrutacji stałych i doradztwa personalnego — szacowana jest w Polsce na około 200 mln zł w skali roku[1]. To wreszcie temat licznych prac badawczych i publikacji o rozmaitym charakterze. Rekrutacja to w końcu występujący cyklicznie — choć z różnym natężeniem i silnie zindywidualizowany — powtarzalny etap w naszej karierze zawodowej, decydujący o naszym rozwoju, naszych awansach, a w konsekwencji — rzutujący na poziom naszego życia i zadowolenia oraz satysfakcji.

W naszych rozważaniach z oczywistych powodów nie będziemy zajmowali się prawidłami dotyczącymi przebiegu rekrutacji i jej poszczególnych elementów (zwłaszcza takich jak: kształt i zasady tworzenia CV, listu motywacyjnego czy etapów rozmowy kwalifikacyjnej).

---

[1] Dane za: *Rynek usług rekrutacyjnych w Polsce*, cyt. za: Portal Stowarzyszenia Agencji Zatrudnienia, dostępny pod adresem internetowym: *www.saz.org.pl*; wydruk w zbiorach autora. O ile istnieje pełna zgodność co do liczby podmiotów zajmujących się rekrutacją personalną, o tyle w odniesieniu do wartości rynku widoczne są spore rozbieżności. Tytułem przykładu: Polskie Forum HR szacuje wartość rynku rekrutacji na 625 mln euro rocznie (dane za: Polskie Forum HR, prezentacja dostępna pod adresem: *admin.polskieforumhr.pl/prezentacje_PHHR_CIETT*; wydruk w zbiorach autora). Rozstrzygnięcia w tym zakresie nie stanowią celu mojej pracy.

Skoncentrujemy uwagę na elementach istotnych z punktu widzenia kariery zawodowej i pracownika świadomie kształtującego jej przebieg.

2.1. Wybieraj i daj się wybrać tylko z pełną świadomością skutków

Planując swoją karierę zawodową, na każdym jej szczeblu, zwłaszcza zaś od etapu stanowiska kierowniczego, statusu przełożonego, zobligowani jesteśmy — w dobrze pojętym własnym interesie — do szczególnej staranności i troski o charakter, kierunek i celowość podejmowanych przez nas wyborów, w zakresie zarówno miejsca zatrudnienia, jak i pozycji zajmowanej w hierarchii zawodowej.

Z dużym prawdopodobieństwem można stwierdzić, że nieuchronnie i ostatecznie zamknął się czas charakterystyczny dla polskich realiów biznesowych początku lat 90. XX wieku i mający wówczas racjonalne uzasadnienie czas błyskotliwych karier zawodowych, ogromnej rotacji na stanowiskach kierowniczych, zwłaszcza na stanowiskach wyższego szczebla. Dziś proces budowania kariery i swojej pozycji zawodowej jest znacznie mniej niż niegdyś przypadkowy i widowiskowy, a co za tym idzie: bardziej skomplikowany, istotnie bardziej wieloczynnikowy, a przede wszystkim znacznie wydłużony w czasie.

W procesie — podkreślmy raz jeszcze — świadomego, a w konsekwencji kontrolowanego kreowania swojej kariery zawodowej, kluczowe znaczenie ma budowanie, wyznaczanie naszego katalogu celów strategicznych, na podstawie realistycznej, obiektywnej oceny naszych możliwości, niedostatków i perspektyw zawodowych, z uwzględnieniem charakterystyki otoczenia. Jeżeli przykładowo naszą słabą stroną jest znajomość języków obcych, trudno zakładać odpowiedzialnie sukcesy, zwłaszcza w międzynarodowym środowisku, na kluczowych stanowiskach, bez eliminacji tego oczywistego niedostatku. Zapewne także w swoich celach strategicznych musimy założyć konieczność

proporcjonalnego, by nie powiedzieć: wyprzedzającego — wraz z rosnącymi kompetencjami zawodowymi i zakresem odpowiedzialności — wzrostu swoich formalnych kwalifikacji i umiejętności.

Jednym z istotnych dylematów jest pytanie, czy planować awans wewnątrz aktualnej organizacji, czy raczej drogę rozwoju między organizacjami. To trudne pytanie, na które jednoznaczna odpowiedź, z uwagi na jej ciężar gatunkowy i zakres potencjalnych skutków, byłaby przejawem braku odpowiedzialności i impertynencji. Jest to dylemat szczególnie trudny do rozstrzygnięcia, w przypadku zatrudnienia w uznanym przedsiębiorstwie, zwłaszcza w korporacji zagranicznej, gdzie z jednej strony mamy do czynienia z organizacją zasadniczo uporządkowaną, opartą w swym funkcjonowaniu na procedurach, najczęściej oferującą potencjalnie duże możliwości rozwojowe, z drugiej zaś atrakcyjność pakietu zatrudnienia oraz świadomość, że miejsce w hierarchii jest ściśle skorelowane z wartością i jakością pakietu (poziom wynagrodzenia, klasa samochodu służbowego, zakres i wartość pakietu dodatkowego etc.). Taka sytuacja daje wystarczającą motywację do pozostania i oczekiwania na awans wewnętrzny, pod warunkiem że organizacja się rozwija, a rzeczony awans jest możliwy. Na polskim rynku możemy wskazać przykłady błyskotliwych karier zawodowych od młodszego przedstawiciela handlowego po członka zarządu spółki giełdowej w tej samej, uznanej organizacji o globalnym zasięgu, choć przyznać trzeba, że przykłady te nie są częste.

Niekoniecznie właściwym rozstrzygnięciem jest otwarte formułowanie swoich celów, pytanie przełożonych o perspektywy awansu zawodowego. Działanie to podejmowane w dobrej wierze, najczęściej w okresie rocznych podsumowań wykonanych zadań i wyznaczania celów na przyszłość (w korporacjach to tzw. appraisal — czas oceny indywidualnych wyników, potencjału, perspektyw i przyznawania bonusu), może, choć nie musi, być odebrane przez przełożonych jako przejaw niezadowolenia, frustracji, zwłaszcza kiedy nie ma ścieżki awansu zawodowego, a incydentalnie może zostać zrozumiane jako

dowód pojawienia się wewnętrznej konkurencji, opozycji. W efekcie końcowym otwartość może stać się źródłem kłopotów, choć reakcja i ocena sytuacji jest zawsze kwestią wyczucia i charakterystyki kultury organizacyjnej konkretnego przedsiębiorstwa.

Decydując się na aktywną postawę na rynku pracy, dopuszczając możliwość zmiany miejsca zatrudnienia (mentalnie odchodzimy od dotychczasowego pracodawcy, już podejmując decyzję o poszukiwaniu nowego zajęcia, a nie z dniem faktycznego zakończenia okresu zatrudnienia!), pamiętając, że kariera zawodowa to długotrwały proces, musimy zadbać o właściwy przebieg naszej ścieżki zatrudnienia, kariery, udokumentowanie osiągnięć, o to, aby nasza historia zawodowa (określana często angielskim terminem „track record") budziła zaufanie, była przekonująca, stanowiła dowód naszego stałego rozwoju oraz przemyślanych, odpowiedzialnych decyzji. Mówiąc wprost, poza konsekwencjami sekwencji czasowych zmian zatrudnienia (im krótszy okres zatrudnienia w poszczególnych firmach, tym większe wątpliwości co do naszych prawdziwych intencji i kompetencji, tym więcej pytań w tej materii w czasie rekrutacji), nie wypada, aby od pewnego poziomu stanowisk, które piastujemy i o które się ubiegamy, źródłem motywacji decyzji o zmianie zatrudnienia była klasa samochodu i wysokość wynagrodzenia!

W procesach rekrutacji kluczowa rola przypada doradcom personalnym, tzw. „łowcom głów" (headhunterom). Dlaczego? Przede wszystkim z uwagi na posiadane przez nich doświadczenie i know-how, bazę danych, rozeznanie rynku oraz — zwłaszcza w przypadku uznanych pracodawców — formalną gwarancję merytorycznego, obiektywnego i transparentnego przebiegu procesu rekrutacji. Zainteresowanie, bezpośredni kontakt konsultanta firmy rekrutującej dowodzić mogą naszej wartości rynkowej, zainteresowania naszą kandydaturą ze strony potencjalnego pracodawcy. Bez względu na motywacje z headhunterem rozmawiać warto zawsze, bo przecież decyzję o uczestnictwie lub podtrzymaniu udziału w dalszych etapach

rekrutacji podejmujemy zawsze suwerennie, po rozważeniu wszelkich za i przeciw, osobiście!

Decydując się na udział w rekrutacji, musimy zadać sobie trud choćby wstępnej weryfikacji standingu i pozycji rynkowej potencjalnego pracodawcy. Internet czyni to przedsięwzięcie banalnie prostym (KRS, Monitor Polski B, wywiadownie etc.). Tu pierwsza istotna merytoryczna uwaga: bardzo często doradcy usiłują ukrywać przed nami nazwę swego mocodawcy, na rzecz którego podejmują działania. Jeżeli takie zachowanie ma zastosowanie do najwyższych stanowisk kierowniczych, rekomenduję odstąpienie od dalszych rozmów. Brak zaufania do nas już na wstępie rekrutacji, na tym poziomie, jest wystarczającą przesłanką do odstąpienia od procesu rekrutacji. Nasze ryzyko jest bowiem wcale nie mniejsze niż naszego potencjalnego pracodawcy. Jeżeli w ocenie wartości potencjalnego pracodawcy pojawia się jakiekolwiek powątpiewanie, należy je formułować otwarcie i szczegółowo, na każdym etapie rekrutacji. Motywem tych działań — poza względami reputacyjnymi — winna być świadomość kodeksowej odpowiedzialności członków zarządów podmiotów gospodarczych za np. zobowiązania spółki i realna groźba ich egzekucji z prywatnego majątku zarządzającego. Okoliczność ta jest wystarczającym powodem uzasadniającym szczególną ostrożność i uprawniającym kandydata do uzyskania pełnej, nieskrępowanej informacji o potencjalnym pracodawcy.

Kończąc negocjacje, decydując się na zmianę miejsce zatrudnienia i pracodawcy, normalnym, zwyczajowo przyjętym działaniem jest przekazanie przez nowego pracodawcę listu intencyjnego, stanowiącego w istocie deklarację przyrzeczenia, w którym sprecyzowane są szczegółowo wszystkie warunki zatrudnienia. Oczekiwanie przedstawienia takiego dokumentu ze strony pracobiorcy jest wyrazem profesjonalnego działania. Jest to tym bardziej istotne, że bardzo często konsekwencją zmiany zatrudnienia na najwyższych stanowiskach jest konieczność alokacji kandydata, zatem pozostaje do uregulowania

wiele istotnych życiowo spraw (od problemu miejsca i warunków zamieszkania, przez przejazdy do miejsca stałego zamieszkania, wreszcie po kwestie dodatkowych ubezpieczeń, a nawet miejsca pracy współmałżonka).

2.2. Relatywizm wyborów i decyzji — pozorność porażek

Proces rekrutacji nie zawsze kończy się naszym sukcesem, to oczywistość. W takiej sytuacji istotne jest wyciągnięcie wniosków i otrzymanie od konsultanta informacji zwrotnej — możliwie najbardziej wiarygodnej i szczerej — na temat źródeł i przyczyn naszego niepowodzenia, a w konsekwencji: wdrożenie przez nas stosownych działań korygujących.

Proponuję jednak zatrzymać się nieco dłużej — bo moim zdaniem warto — nad inną sytuacją de facto o takiej samej wymowie: nad porażką, która z upływem czasu przestaje być porażką, a staje się sukcesem, nad rekrutacją, której negatywny wynik krótkoterminowo wydaje się klęską, ale w długim horyzoncie czasowym staje się naszym sukcesem. Dwukrotnie zmierzyłem się z taką sytuacją.

Pierwszy raz kiedy jeszcze w połowie lat 90. ubiegłego wieku starałem się o kluczowe stanowisko w firmie oferującej na rynku polskim pagery (zwane też biperami): bezprzewodowe urządzenia przywoławcze. Przeszedłem pomyślnie wszystkie etapy procesu rekrutacji w uznanej firmie headhunterskiej, do pomyślnego zakończenia procesu pozostało jedynie spotkanie z osobą ze ścisłego kierownictwa firmy. W czasie tego spotkania, po raz kolejny analizując moje CV, mój interlokutor był uprzejmy dostrzec fakt mojej rocznej służby wojskowej (przypominam: natenczas obowiązkowej) po zakończeniu studiów. Pozwolił sobie przy tym na uwagę, że normalni ludzie unikali

wojska, oraz na stwierdzenie, że jemu udało się uniknąć tego „zaszczytu". Ponieważ rozmowa i tak od samego jej początku jakoś się „nie kleiła", widać było wyraźnie, że w naszych relacjach — z nieznanego mi zresztą powodu — brakuje „chemii", pozwoliłem sobie na ripostę, że jest to prostą konsekwencją faktu, że niestety nie miałem wujka pułkownika, który mógłby mi zwolnienie z wojska „załatwić". W rezultacie rozmowa zakończyła się nawet bez pożegnania, a w zaistniałej sytuacji jej wynik był oczywisty. Naprawdę byłem niepocieszony, tym bardziej że firma i jej ówczesna pozycja rynkowa czyniła ofertę wręcz wymarzoną. Po niedługim czasie gwałtowny rozwój telefonii komórkowej i spadek jej kosztów z punktu widzenia potencjalnego klienta uczynił ofertę sieci komórkowych bardziej dostępną i konkurencyjną. Zmianie uległy potrzeby i preferencje klientów, czego skutkiem był drastyczny spadek popytu na pagery. Moja niegdyś „wymarzona" firma uległa błyskawicznej rynkowej marginalizacji, zmuszona została do radykalnych działań restrukturyzacyjnych, zwłaszcza w obszarze kosztów. Po niedawnej potędze zostały tylko wspomnienia.

Druga konfrontacja miała miejsce ponad dekadę później i dotyczyła sektora FMCG. Właściciel (osoba fizyczna) znanej firmy średniej wielkości, o istotnych udziałach rynkowych, o wysokiej jakości infrastruktury biznesowej, funkcjonującej w sektorze o dużej, kapitałowej barierze wejścia, zlecił rekrutację dyrektora zarządzającego. Analogicznie do poprzedniej sytuacji, przeszedłem pomyślnie przez całość procesu rekrutacji i pozostało jedynie końcowe spotkanie z właścicielem. Ze specyfiki branży wynikało istotne ryzyko w postaci uzależnienia od importu zaopatrzeniowego, a w rezultacie rzutujące na wyniki firmy ryzyko kursowe. W toku rozmowy z właścicielem przedsiębiorstwa — skądinąd bardzo sympatycznej — nie udało mi się uzyskać satysfakcjonujących odpowiedzi, które mogłyby rozwiać moje wątpliwości. Także przedstawiona koncepcja modelu zarządzania firmą preferowanego przez właściciela (wszystkie kluczowe decyzje, w tym o personalnym charakterze, były domeną zastrzeżoną dla

właściciela) nie odpowiadała moim wyobrażeniom (za Francuzami opowiadam się za koncepcją: tyle odpowiedzialności, ile partycypacji). W efekcie zrezygnowałem z tej atrakcyjnej, kuszącej finansowo propozycji. Niedługo po tym, ciągle interesując się tym projektem, ustaliłem, że prawdziwym problemem firmy były zawarte opcje walutowe, które w sposób dramatyczny zaważyły na wynikach tego renomowanego przedsiębiorstwa.

W rezultacie przywołane wyżej rekrutacje, choć zakończone niepowodzeniem, stały się z czasem sukcesem i tak muszą być traktowane. Uchroniły mnie przed prawdziwymi problemami i realnymi przegranymi. Jaki z tego wniosek?

Przede wszystkim: nie absolutyzujmy wyników, zwłaszcza negatywnych, rekrutacji, w których bierzemy udział. Zawsze należy wyciągać wnioski z takich sytuacji i na podstawie zdobytych doświadczeń korygować nasze błędy oraz eliminować niedostatki.

Kiedy uczestniczymy w procesie rekrutacji (odmiennie niż w czasie procesu sądowego, w którym wszelkie wątpliwości z mocy prawa rozstrzygane są na korzyść oskarżonego), pojawiające się racjonalne, obiektywne, ale też i subiektywne oraz intuicyjne wątpliwości czy obiekcje należy traktować jako źródło dodatkowej ostrożności, uprawnionego sceptycyzmu i zachowawczości.

Budowanie kariery i pozycji zawodowej jest zbyt żmudną, wymagającą czasu i wyrzeczeń sprawą, aby traktować asekurancko i podejrzliwie wszelkie projekty rekrutacyjne o niepewnej przyszłości, aby nie zachowywać powściągliwości w decyzjach o zmianie zatrudnienia.

Ostrożność, profesjonalizm, chłodna analiza, wieloaspektowa percepcja w postrzeganiu potencjalnego pracodawcy i jego domniemanych oraz faktycznych atutów, niezależnie od stopnia atrakcyjności oferty, to zdaje się uniwersalna, ponadczasowa rekomendacja.

2.3. Standardy i etyka Twoim uniwersalnym drogowskazem

Proces rekrutacji, zwłaszcza na kluczowe stanowiska kierownicze, podlega istotnym prawidłowościom, by nie powiedzieć: ograniczeniom, w aspekcie jego zasad i stosowanych standardów, zwłaszcza w wymiarze etycznym, choć jego poszczególni uczestnicy mogą wykazywać się podlegającymi daleko idącej instrumentalizacji różnymi progami wrażliwości w tej dziedzinie. Niezależnie jednak od artykułowanych i przemilczanych celów oraz preferencji innych uczestników procesu ważne jest, aby potencjalny pracobiorca wykazywał się dużą dojrzałością i odpowiedzialnością na każdym etapie rekrutacji.

Podstawowa kwestia w omawianym wymiarze to podjęcie pracy w firmach konkurencyjnych. Nawet jeżeli postanowienia o zakazie konkurencji, także po ustaniu okresu zatrudnienia, nie znalazły się w zapisach umowy o pracę lub innym dokumencie precyzującym zasady współpracy między pracodawcą a pracobiorcą, warto zachować powściągliwość, swoistą wstrzemięźliwość w tej dziedzinie. Decydować o tym winny przede wszystkim kwestie etyczne i reputacyjne.

Jeżeli choć raz w karierze zawodowej, zwłaszcza gdy pracujemy na wysokim stanowisku, bez wyraźnego, obiektywnego uzasadnienia zdecydujemy się podjąć pracę w firmie bezpośrednio konkurencyjnej, fakt ten — z dużym prawdopodobieństwem — nie ujdzie uwadze w kolejnych rekrutacjach, wzbudzi uzasadnione obiekcje następnych, nawet potencjalnych jedynie pracodawców. Z pewnością wpłynie też na poziom zaufania i może w istotny sposób limitować nasze szanse rekrutacyjne.

Lojalność wobec zleceniodawcy firmy headhunterskiej przejawia się prawie zawsze w tym, że uzyskanie przez nas zatrudnienia w firmie X za pośrednictwem danej firmy doradztwa personalnego wyklucza aplikowanie do innych projektów, nawet o niekonkurencyjnym charakterze. Warto o tym pamiętać i nie podejmować działań narażają-

cych na dyskomfort doradców personalnych oraz zarazem świadczących o braku naszej wiedzy i profesjonalizmu w omawianej kwestii.

W końcowym etapie procesu rekrutacyjnego dochodzi bardzo często do jeszcze jednego trudnego, konfliktowego w istocie momentu, związanego z dyspozycyjnością kandydata. Nowy pracodawca w naturalny sposób jest tym zainteresowany i dąży do minimalizowania okresu oczekiwania na nowego pracownika. Z drugiej jednak strony jest w pełni świadom, także polegając na własnym doświadczeniu — zwłaszcza w odniesieniu do rekrutacji na poziomie top managementu — że potrzebny jest czas na odpowiedzialne, formalne przekazanie kluczowych spraw podwładnego jego dotychczasowemu pracodawcy. W tej kwestii konieczne jest zdecydowane, bezkompromisowe podejście kandydata, które wbrew pozorom znajdzie uznanie wszystkich stron procesu. W aspekcie praktycznym zachęcam do tworzenia formalnych protokołów zdawczo-odbiorczych, będących z jednej strony faktograficznym zapisem stanu przedsiębiorstwa, w zarządzaniu którego braliśmy udział, z drugiej zaś stanowiących dla nas rodzaj zabezpieczenia przed niespodziankami, które może przynieść przyszłość. Na marginesie: podobny dokument należy stworzyć w momencie podjęcia pracy w nowym przedsiębiorstwie. To kwestia elementarnych zasad.

Profesjonalne, o ile to możliwe: bezkonfliktowe zamknięcie wszystkich spraw u dotychczasowego pracodawcy, to umiejętność, priorytet, wyznacznik klasy menedżera. Warto również pamiętać o jeszcze jednym aspekcie zagadnienia, widocznym także w Polsce. Procesy konsolidacji powodują, że wcale nie rzadko zdarzają się sytuacje, w których nasi dawni i obecni pracodawcy uczestniczą w tym samym procesie konsolidacji, więcej: nie zawsze obecny pracodawca jest podmiotem przejmującym drugą firmę. Zdarza się, że to właśnie nasz dawny chlebodawca jest stroną obejmującą kontrolę, a wtedy — jeżeli w czasie naszych wcześniejszych zawodowych kontaktów doszło do konfliktów — nasza sytuacja może być beznadziejnie trudna.

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION

1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

http://program-partnerski.helion.pl

GRUPA WYDAWNICZA
Helion SA

Zwycięzcę poznaje się nie po tym, jak zaczyna, ale po tym, jak kończy!

Powyższe słowa — parafraza wypowiedzi jednego z polskich premierów — pierwotnie oczywiście odnosiły się do sytuacji w świecie polityki. Jednak biznes i polityka są dosyć podobne. Tu i tu toczy się walka o stanowiska bądź pieniądze. W obu przypadkach mamy wygranych i przegranych. I co ciekawe, zarówno na arenie zmagań polityków, jak i w biznesie zdarza się, że po najwyższe laury sięgają ludzie, którym początkowo nie wróżylibyśmy sukcesu — czy to z racji wykształcenia, czy też wybranej początkowo ścieżki zawodowej. Czy istnieją jakieś szczególne predyspozycje do osiągnięcia sukcesu? Cechy osobowości? Rodzaj inteligencji? A może decyduje przypadek?

Autor tej książki, nauczyciel akademicki i człowiek biznesu równocześnie, posiadający ogromne doświadczenie w zakresie działania mechanizmów gospodarczych w naszym kraju, stara się odpowiedzieć na te pytania. Bazując na własnej ścieżce kariery i sytuacjach, z jakimi miał do czynienia, rozszerza obszar rozważań o kontekst makro i mikroekonomiczny. Pisząc na przykład o roli wykształcenia, analizuje zagadnienie dogłębnie — od racjonalności wyboru podstawowego kierunku studiów, poprzez kształcenie podyplomowe, po MBA czy kursy doszkalające. Książka nie jest jednak tylko zbiorem przemyśleń. Stanowi praktyczny poradnik dla wszystkich, którzy wiedzą, że drzemie w nich zwycięzca, i tylko szukają sposobu na to, by go obudzić.

Zbigniew Mendel — doktor nauk humanistycznych, absolwent Uniwersytetu Śląskiego, Politechniki Śląskiej i SGH w Warszawie. Do 1998 roku nauczyciel akademicki. W 1993 roku rozpoczął pracę w biznesie. Od piętnastu lat zatrudniony na kluczowych stanowiskach (prezes zarządu — dyrektor generalny) w przedsiębiorstwach polskich i zagranicznych. Ponadto prezes i właściciel firmy Mendel Company, podmiotu o szerokim spektrum działania. Konsultant i doradca strategiczny przedsiębiorstw. Trener biznesu. Autor wielu publikacji naukowych o współczesnej Francji i zarządzaniu.

PARTNER WYDAWNICTWA
Raiffeisen BANK
Raiffeisen Bank Polska S.A.

książkiklasybusiness
Nr katalogowy: 7241

Księgarnia internetowa:
http://onepress.pl
Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900
0 601 339900

one press

Sprawdź najnowsze promocje:
http://onepress.pl/promocje
Książki najchętniej czytane:
http://onepress.pl/bestsellery
Zamów informacje o nowościach:
http://onepress.pl/nowosci

Helion SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
http://onepress.pl

ISBN 978-83-246-3529-0
9 788324 635290
Cena 47,00 zł